

世界のリーダーシップ研究最前線 No. 5 危機時における意思決定者のジレンマ

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊竜介 (サンディエゴ大学 リーダーシップ&教育科学部 講師)

米国では2020年3月13日の国家非常事態宣言から1年が経ち、新型コロナウイルスによる死者数が53万人に達した。この数字は、第2次世界大戦時の米国の死者数40万人を30%以上も上回る人が僅か1年で亡くなったことを意味する。今回の新型コロナウイルス対応における迷走の主要因の一つとして、トランプ前大統領による意図的な過小評価が、さまざまなメディアで指摘されている。本稿では、こうした未曾有の危機に直面する際に意思決定者が陥らざるを得ないジレンマとそれがもたらす危険について、ハーバード大学のロナルド・ハイフェッツ教授の適応型リーダーシップ理論を基に紹介する。

危機時における段階別リーダーシップ

ハイフェッツ教授によると、危機時におけるリーダーシップは救急段階と適応段階の2つに大きく分けられる。救急時における意思決定者の役割は、まず事態を安定させること、そしてそのための時間を稼ぐことである。救急時の対応は、難易度はともあれ、それほど複雑なものではない。交通事故の際の緊急医療体制を思い起こしてほしい。事故に遭った患者が救急病棟に搬送される際には、専門の医療チームが予め決められたステップに則り患者に処置を施し、患者の容態を安定させ、延命させることに注力する。そこに創造的なステップを挟む余地はあまりなく、従来の技術と手順に則って迅速に対応することが要求される。新型コロナウイルスの初期の対応においても、トランプ前大統領は即座にペンス前副大統領の下に感染症の専門チームを編成し、刻々と変わる状況の中、定例プレス会議を開催し、国民への説明を、同氏なりのアプローチで積極的に行っていた。

一方、救急段階を経た後の適応段階における意思決定者の役割は、危機を引き起こした本質的な原因と現実を明確にし、それに対する組織全体の適応能力を高めることにある。先程の交通事故に遭った患者のケースでは、容態が安定した後は、長期にわたるリハビリが必要となるかもしれない。状況によっては、以前とは全く違うライフスタイルを受け入れ、それに適応していく必要がある。こうした適応のプロセスは、病状の回復自体よりも時間がかかり、精神的に負担の大きいものとなる。

また、今回の新型コロナウイルスのケースで言えば、人類文明の急激な発展に伴う、人類と他の動植物との住環境の不健全な接近が新型ウイルス発生の一因といえる。同時に、人類文明が既に地球規模で深く相互連携しているにも関わらず、情報開示や公衆衛生に対する管理体制が、依然として国家ベースに留まっている点が、今回のパンデミックの深刻化につながった面は否定できない。

こうした複雑な課題に対する関係者一同の適応能力を高めることは容易な仕事とは言えない。なぜなら、危機に直面した関係者は、自身の適応能力を高めることに関心があるわけではなく、意思決定者が危機から脱皮するための術を自分達に早急に提供してくれることを第一に期待するからである。しかしながら、コロナ禍という前例のない課題に対して、意思決定者が（というよりも人類の誰もが）明確な処方箋や解決策を持っていない状況下で、意思決定者がリーダーシップを発揮する際には、関係者のそうした無理な期待にある程度応える努力を示しつつ、同時に関係者一同の適応力を育成していく必要がある。したがって、適応段階におけるリーダーシップは極めて難易度が高いタスクと言える。

課題解決者であるふりをする意思決定者

ここで意思決定者が陥りがちな罠は、関係者からの期待に応えようとするあまり、適応力の育成という彼らが必ずしも好まない手間のかかるステップを回避して、あたかも解決策の提供者であるふりをしようとすることである。既存の解決策が存在しない適応段階において、意思決定者が課題解決者であるかのように振る舞おうとする際には、大きく「否認」、「陽動」、「責任転嫁」の3つのパターンを取る傾向がある。

トランプ前大統領は、公には一貫して新型コロナウイルスの重大性について「否認」を貫いた。公の場でのマスクの着用を拒み、新型コロナに負けない強いリーダー像の構築に努めた。そうした一貫した姿勢は、同氏のサポーターに対して、アメリカは新型コロナウイルスに屈しないという強いメッセージとなった。また同時に、これまでの経済成長と株価の上昇を誇り、ウイルス対策がいかに経済に悪影響を与えるかを訴え、新型コロナウイルス問題の焦点を公衆衛生の問題から経済問題にすり替える「陽動」戦略をとった。また、新型コロナウイルスをチャイナ・ウイルスと連呼し、パンデミックの全ての原因を中国になすりつける「責任転嫁」の手法を試みた。こうした一連の手法は、一部のサポーターには熱烈に支持されたが、直接の課題解決にはつながらず、結果的に感染者数と死者数の拡大が続き、昨年の大統領選敗因の主要因の一つとなった。

この事例から分かるように、明確な解決策のない危機に直面した際に意思決定者が陥るジレンマは、課題解決者であってほしいという関係者からの期待に応えるこ

とができないにも関わらず、その事実を認めず、あたかも課題解決者のように振る舞おうと試みる点にある。その際に意思決定者が陥りがちな罠は、本当の解決策が近い将来できることを夢見て、それまでの一時凌ぎをするために、「否認」、「陽動」、「責任転嫁」という偽のリーダーシップを試みることである。

今回のパンデミックのケースで言えば、新型コロナウイルスを撲滅できるワクチンの開発・提供が、その解決策であったのかもしれないが、残念ながら昨年の大統領選までには間に合わなかった。そうした偽装のリーダーシップのつけは、結局それを進めた意思決定者自身が払うことになる。意思決定者が提示した解決策がいつまで経っても実を結ばないと、一旦は偽の解決策に賛同した関係者が、今度はその意思決定者に課題が解決できない責任を押し付け、場合によってはその地位から引きずり落とし、さも素晴らしい解決策を提供してくれそうな新しい意思決定者を担ぎ上げることになる。そして新たに担ぎ上げられた意思決定者は、関係者一同の依存体質が変わらない限り、前任者と同じジレンマに直面することになる。

こうした意思決定者のジレンマは、政治の世界だけに止まらず、様々な組織で見られる。したがって、難しい課題に対して意思決定者が適切にリーダーシップを発揮するには、直面している課題の本質を見極めると同時に、その課題解決に対する関係者（国民、従業員、株主、顧客など）からの過度な期待を操作しつつ、組織全体の適応能力を引き上げるといふ、絶妙のバランス感覚が必要となる。

以上



田村 次郎（たむら じろう）

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ（リーダーシップ基礎、交渉学、対話学）。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、田村総研株式会社代表取締役、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問（弁護士）、日本説得交渉学会会長、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 竜介（わたなべ りょうすけ）

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート（KGRI）所員。サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部 講師。渡邊&アソシエーツ コンサルタント。元ハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員。一橋大学経済学部（経済学士）、ペンシルバニア大学ウォートンスクール（経営学修士）、ハーバード大学ケネディスクール（行政学修士）卒業。専門は成人発達理論に基づくリーダーシップ開発ならびに組織変革。